آكت لحـــل النزاعـــات
Conflict Resolution

الوساطة من النظرية إلى الممارسة

مقدمة شاملة للمفاهيم والتطبيقات في السياق المحلي الفلسطيني

المحامي محمد هادية*

*محمد هادية محامٍ، ووسيط ومحكم، وباحث ومدرب في مجال تسوية النزاعات. يتمتع بخبرة تزيد عن ١٥ عامًا في مجال تسوية النزاعات، والإصلاح القانوني، والتعاون القضائي الدولي.

٢٠٢٥

١. مفهوم النزاع في السياق الفلسطيني

النزاع هو جزء طبيعي وحتمي من التفاعل البشري، ينشأ عندما يسعى شخصان أو أكثر لتحقيق أهداف أو مصالح متعارضة أو غير متوافقة. قد يكون النزاع عنيفًا (مثل الحروب) أو سلميًا (مثل المنافسة في الانتخابات أو المناقشات القانونية) بحسب طريقة التعامل معه. وعلى الرغم من النظرة السلبية الشائعة للنزاعات، فإن توجيهها بشكل بنّاء قد يجعلها فرصة للتغيير الإيجابي وإيجاد حلول مفيدة للجميع.

في السياق الفلسطيني المحلي، تتنوع النزاعات في مستوياتها وطبيعتها. فهي تشمل نزاعات شخصية وأسرية وعشائرية، ونزاعات حول الملكية والأراضي والمصادر الطبيعية، ونزاعات تجارية ومالية، وحتى نزاعات بين المواطنين ومؤسسات الدولة. لقد شهدت فلسطين تاريخيًا اعتمادًا كبيرًا على الطرق العرفية والتقليدية لحل النزاعات نظرًا للظروف السياسية والقانونية المعقدة. فخلال فترات غياب أو ضعف النظام القانوني الرسمي، اعتمد الفلسطينيون بشكل كبير على **الصلح العشائري** وجهود وجهاء الإصلاح لحل النزاعات وملء الفراغ القضائي. ورغم صدور قانون التحكيم عام ٢٠٠٠ في فلسطين، لم يصدر حتى وقت قريب قانون خاص ينظم عملية الوساطة المدنية، مما كرّس الاعتماد على الأعراف العشائرية كمرجعية أساسية في وجدان المجتمع. نتيجة لذلك، ترسّخت تقاليد الصلح العشائري كنهج أساسي لحل الخلافات، وغالبًا ما يجري الخلط بينها وبين الوسائل الحديثة البديلة لحل النزاعات كالوساطة والتحكيم. هذا الواقع أحيانًا أثّر سلبًا على فهم الناس لمفهوم **الوساطة الحديثة** وإجراءاتها، حيث يُنظر إليها خطأً كأنها امتداد للصلح العشائري أو تدخل لفرض حلول من قبل طرف ثالث.

٢. الوسائل البديلة لحل النزاعات

يشير مصطلح **الوسائل البديلة لحل النزاعات** إلى الأساليب والإجراءات التي تهدف لحل الخلافات بطرق سلمية وتوافقية بعيدًا عن التقاضي أمام المحاكم أو العنف. تتميز هذه الوسائل عادةً بالمرونة والسرعة والمحافظة على سرية النزاع وعلاقات الأطراف، وهي تلقى رواجًا متزايدًا في فلسطين وحول العالم لتخفيف أعباء المحاكم وتشجيع الحلول الرضائية. من أبرز هذه الوسائل البديلة لحل النزاعات:

- **التفاوض:** هو حوار مباشر بين أطراف النزاع أنفسهم بغرض التوصل إلى تسوية أو اتفاق بشكل طوعي دون تدخل طرف ثالث. يعدّ التفاوض أبسط أشكال حل النزاع البديل، وفيه **يجلس الطرفان معًا دون وجود طرف ثالث** لمناقشة الخلاف ومحاولة تقريب وجهات النظر. يتميّز التفاوض بأن السيطرة فيه تكون بالكامل للأطراف؛ فهم الذين يطرحون الحلول ويقبلونها أو يرفضونها. وقد يكون التفاوض ثنائيًا أو جماعيًا، مباشرًا أو غير مباشر، لكنه يتم دون أي جهة وسيطة.

  الفرق عن الوساطة: في الوساطة يتدخل طرف ثالث محايد بين الأطراف، وهذا ما يميزها عن التفاوض الذي يجري بين الأطراف بشكل مباشر دون طرف ثالث.

- **الوساطة:** هي عملية تدخل لطرف ثالث محايد بين أطراف النزاع لمساعدتهم على حلّه بالتراضي. سيتم شرح الوساطة بالتفصيل في الأقسام اللاحقة، لكن باختصار تتميّز الوساطة بأنها **عملية طوعية وغير ملزمة**؛ حيث لا يملك الوسيط سلطة فرض قرار، بل يساعد الأطراف على التوصل إلى حل يتفقون هم عليه. الحلول الناتجة عن الوساطة نابعة من الأطراف أنفسهم وملك لهم، وليست حكمًا مفروضًا من الخارج.

  بذلك تختلف **الوساطة عن التحكيم والقضاء** من حيث أن مخرجاتها غير ملزمة إلا برضا الأطراف، بينما التحكيم يصدر قرارًا ملزمًا يفرض على الأطراف مثل حكم المحكمة.

- **التحكيم:** هو عملية يتفق فيها أطراف النزاع على إحالة خلافهم إلى طرف ثالث محايد (هيئة مكونة من محكم منفرد أو أكثر) للفصل فيه بقرار ملزم للطرفين. يشبه التحكيم القضاء من حيث وجود حكم يستمع إلى أدلة كل طرف وحججه ثم يصدر حكمًا نهائيًا في النزاع. لكن التحكيم يتم خارج المحاكم ووفق إجراءات يحددها الأطراف أو القوانين ذات الصلة. يتميّز التحكيم بالسرعة والخصوصية مقارنةً بالتقاضي، إلا أن قرار المحكّم يكون ملزمًا وقابلًا للتنفيذ قانونًا على عكس الوساطة. غالبًا ما يُستخدم التحكيم في المنازعات التجارية والعقود الكبيرة أو النزاعات الهندسية وغيرها، وقد شرّعه القانون الفلسطيني منذ عام ٢٠٠٠ لتنظيم حل النزاعات التجارية وغيرها بشكل ملزم خارج المحاكم.

- **التوفيق:** يعتبر **التوفيق** عملية ودية أخرى لحل النزاع بمساعدة طرف ثالث محايد، وهو أقرب ما يكون إلى الوساطة لكن بدور أكثر فعالية للميسّر. في التوفيق، قد يقوم الطرف الثالث بدور استشاري حيث يُقدّم مقترحات أو توصيات لحل النزاع (دون أن يفرضها) على أطراف النزاع. يُستخدم التوفيق عادةً كتدخل تمهيدي قبل التحكيم أو القضاء، أو في السياقات التي يرغب فيها الأطراف بطرف محايد يساعد في "توفيق" وجهات النظر وتضييق فجوة الخلاف. على سبيل المثال، في بعض المحاكم يوجد قضاة أو مصلحون يقومون بمحاولة **التوفيق** بين الخصوم قبل المضي في الدعوى القضائية. يختلف التوفيق عن الوساطة في أن الموفِّق قد يقترح حلاً أو رأيًا محايدًا، بينما الوسيط يتجنب طرح الحلول المباشرة ويتركها تمامًا للأطراف.

- **الصلح العشائري:** هو أسلوب حل نزاعات عرفي متجذر في المجتمع الفلسطيني والعربي، يقوم على تدخّل جهات اجتماعية اعتبارية (مثل وجهاء العشائر أو لجان الإصلاح) للتوفيق بين أطراف النزاع وفق الأعراف والتقاليد السائدة. في الصلح العشائري، يلعب الوسطاء العشائريون دورًا فعّالًا في اقتراح حلول وقد يفرضون أحيانًا شروطًا عرفية يقبلها الجميع حرصًا على "لم الشمل" وحفظ السلم الأهلي. ومن سماته أنه يتضمن إجراءات خاصة مثل إعلان العطوة (الهدنة المؤقتة) ثم مفاوضات موسعة قد تشمل أفراد العائلة الممتدة وكبار المجتمع للوصول إلى "صلح" ملزم عشائريًا. يعتبر الصلح العشائري من الوسائل البديلة التقليدية المهمة التي يلجأ إليها المجتمع الفلسطيني لحل الخلافات، خاصةً في حالات الجرائم والخلافات العائلية الكبيرة، وقد أثبت نجاعته في كثير من الأحيان في منع تصعيد النزاعات وانتشار العنف. لكنه يختلف عن **الوساطة الحديثة** في عدة جوانب، منها أن الحل قد يكون مفروضًا عرفيًا بضغط اجتماعي وليس نتاج حوار حر بالكامل، وأن الاعتبارات الاجتماعية (مثل مكانة العائلة) قد تطغى على مصالح الأفراد الخاصة. ورغم ذلك، ينظر إلى الصلح العشائري كنوع من الوسائل البديلة المحلية المكملة للنظام القانوني الرسمي، وتعمل جهات عديدة اليوم على الاستفادة من إيجابياته مع دمجه بالمعايير الحديثة لضمان تحقيق العدالة وعدم انتقاص حقوق أي طرف.

الفرق بين هذه الوسائل: باختصار، التفاوض يتم بين الأطراف مباشرةً وبإرادتهم الكاملة. الوساطة يدخل فيها طرف ثالث محايد دون أن يملك سلطة فرض القرار، ويساعد الأطراف على الوصول إلى اتفاق ذاتي.أما التحكيم فلدى الطرف الثالث سلطة إصدار قرار حاسم وملزم يشبه حكم المحكمة. التوفيق يقع في الوسط؛ حيث يساعد الطرف الثالث على إيجاد حل ودي مقترح دون فرض، في حين الصلح العشائري يستند إلى قواعد اجتماعية تقليدية قد تُلزِم الأطراف مجتمعيًا وأخلاقيًا. اختيار الطريقة المناسبة يعتمد على طبيعة النزاع ورغبة الأطراف؛ فمثلاً قد يختار الأطراف الوساطة إذا أرادوا حلاً سريعًا ومرنًا يحافظ على علاقتهم، بينما قد يلجؤون للتحكيم أو القضاء في القضايا التي تتطلب حكمًا حاسمًا أو تتعلق بحقوق قانونية معقدة.

٣. مفهوم الوساطة

الوساطة هي إحدى أبرز الوسائل البديلة لحل النزاعات بصورة ودية وتوافقية. يمكن تعريف الوساطة بأنها **عملية طوعية وسرّية** يقوم فيها طرف ثالث محايد ومدرّب يُسمّى **الوسيط** بمساعدة أطراف النزاع على **التواصل الفعال** وتيسير المفاوضات بينهم بهدف الوصول إلى حل مُرضٍ للجميع دون أن **يمتلك الوسيط سلطة فرض ذلك الحل**. بعبارة أخرى، الوساطة هي **عملية مساعدة**؛ يسعى فيها الوسيط إلى تمكين الأطراف من حل نزاعهم بأنفسهم من خلال توفير هيكل وإدارة جيدة للجلسات وتشجيع الحوار والتفاهم المتبادل.

تتميز الوساطة بعدة خصائص أساسية تفصلها عن غيرها من الأساليب:

- **الوساطة عملية طوعية بالكامل:** لا يمكن إجبار أحد على الدخول في وساطة، فجميع الأطراف تشارك برضاها، ولها حرية الانسحاب في أي وقت إذا شعرت بعدم الرضا. كذلك أي حل يتم التوصل إليه في الوساطة هو حل طوعي يقبله الأطراف بإرادتهم الحرة، وليس قرارًا مفروضًا.
- **الوساطة عملية مرنة وغير رسمية:** بعكس المحاكم ذات الإجراءات الرسمية، يمكن للأطراف وهيئة الوساطة تصميم سير العملية بشكل يناسب احتياجاتهم وظروفهم. يمكن عقد جلسات الوساطة في أي مكان وزمان يتفق عليه الأطراف، وبالطريقة التي يرتاحون لها (جلسات مشتركة أو منفردة، حضور محامين أو بدون، إلخ).
- **الوساطة محايدة وسرّية:** الوسيط ملتزم بالحياد تجاه أطراف النزاع ولا ينحاز لأي طرف (المزيد عن ذلك في مبادئ الوساطة أدناه). كما أن كل ما يقال أو يقدم من معلومات أثناء الوساطة يبقى سريًا لا يُفشى خارجيًا، مما يشجّع الأطراف على الانفتاح والصراحة دون خوف من استغلال أقوالهم ضدهم فيما بعد.
- **سيطرة الأطراف على الحل:** هذه من أهم مزايا الوساطة؛ فالأطراف هم من يصنعون الاتفاق وليس الوسيط. دور الوسيط هو تيسير العملية فحسب، أما محتوى الحلول والاتفاقات فيقرره المتنازعون أنفسهم بحيث تلبي مصالحهم. الحل في الوساطة إذن نابع من الأطراف وبملكهم، وليس حكمًا يُفرض عليهم. وهذا يعزز فرص التزامهم بالتنفيذ لأنهم شاركوا في صياغة الحل.
- **التركيز على المصالح لا على المواقف:** في الوساطة يتم تشجيع الأطراف على تجاوز مواقفهم المعلنة (مطالبهم المتشددة) والتعمق في فهم مصالحهم الحقيقية وحاجاتهم الأساسية. يساعد الوسيط في كشف هذه المصالح بحيث يمكن توليد حلول خلّاقة تحقق مصالح الجميع بدل الاكتفاء بالحلول التقليدية القائمة على مبدأ "رابح/ خاسر".

من خلال ما سبق، يتضح أن الوساطة عملية فعّالة للغاية خاصةً في النزاعات التي تربط الأطراف علاقات مستمرة (اجتماعية أو تجارية أو عائلية)، حيث تسهم الوساطة في الحفاظ على العلاقات وتخفيف التوتر وبناء حلول مستدامة. وقد أثبتت تجارب كثيرة – محليًا ودوليًا – أن الوساطة أداة ناجحة لتجاوز الخلافات بطريقة ودية وحضارية.

٤. مبادئ الوساطة

تقوم عملية الوساطة على مجموعة من **المبادئ الجوهرية** التي تضمن سيرها بشكل مهني وعادل، وتساهم في تهيئة بيئة مناسبة يشعر فيها جميع المشاركين بالأمان والاحترام والانفتاح. أهم مبادئ الوساطة تشمل ما يلي:

- **مبدأ السرية:** يعتبر الحفاظ على السرية حجر الأساس في الوساطة. كل ما يُقال أو يُكتب أثناء عملية الوساطة يجب أن يبقى سريًا ولا يجوز استخدامه في أي إجراءات لاحقة (كالقضاء) أو إفشاؤه لأي طرف خارج عملية الوساطة. يلتزم الوسيط بعدم كشف أي معلومات سرية تتشاركها الأطراف معه أو مع بعضها إلا بموافقة صريحة منهم. هذا المبدأ يشجّع الأطراف على الحديث بحرية وصراحة دون خشية انتشار أسرارهم.
- **مبدأ الحياد:** على الوسيط أن يكون محايدًا بشكل تام بين أطراف النزاع. وهذا يعني أن يتصرف بنزاهة دون أن ينحاز لطرف أو يؤيد موقفًا ضد آخر. يجب على الوسيط الامتناع عن إطلاق أحكام على أقوال أو تصرفات الأطراف، وألا يقدم نصائح أو اقتراحات حل تفضّل مصلحة طرف على آخر. حيادية الوسيط تشمل أيضًا لغة الجسد ونبرة الصوت؛ فلا يُبدي أي مؤشر لفظي أو غير لفظي يمكن تفسيره كانحياز. يضمن هذا المبدأ شعور جميع الأطراف بالثقة في العملية وعدالتها.
- **مبدأ الطوعية:** الوساطة عملية طوعية في جميع مراحلها. مشاركة الأطراف فيها من البداية واتخاذهم قرار الاستمرار حتى النهاية أمر اختياري بالكامل. حتى الوسيط نفسه يمكنه إنهاء الجلسات إذا رأى سببًا مهنيًا يمنع الاستمرار. هذا المبدأ يضمن أن أي اتفاق ينتج عن الوساطة هو حصيلة رضا حقيقي للأطراف وليس نتيجة إكراه أو ضغط.
- **مبدأ تقرير المصير:** أطراف النزاع هم أصحاب اليد الطولى في الوصول لإتفاق من عدمه، بخلاق التحكيم والتقاضي اللذان يلتزمان بإصدار حكم نهائي ملزم، فإن أطراف النزاع في الوساطة يحتفظان بحقهم في تقرير مصير مسار عملية التفاوض دون وجود أية صلاحية للوسيط في إجبارهم على الإستمرار أو الوصول لإتفاق.

٥. مراحل عملية الوساطة

تتكون عملية الوساطة من خطوات متسلسلة ومدروسة تهدف إلى نقل الأطراف من حالة النزاع والتوتر إلى حالة التفاهم والاتفاق. ورغم إمكانية اختلاف تصنيف المراحل قليلًا حسب الممارسة والثقافة السائدة، إلا أن العناصر الأساسية تبقى متشابهة. فيما يلي **شرح للهيكل العام ومراحل الوساطة** خطوةً بخطوة:

١. **مرحلة التحضير وتهيئة المناخ:** قبل بدء جلسات الوساطة الرسمية، يقوم الوسيط بالتحضير المسبق للعملية. يشمل ذلك إجراءات مثل التواصل الأولي مع الأطراف بشكل منفصل لتحديد زمان ومكان مناسبين لعقد لقاءات الوساطة، والتأكد من تهيئة المكان بشكل مريح ومحايد. في السياق الفلسطيني، قد يتضمن التحضير أيضًا التنسيق مع شخصيات مرجعية إذا لزم الأمر (مثلاً إذا كانت هناك حاجة لتهدئة أولية عبر عطوة في النزاعات العشائرية). يشرح الوسيط لكل طرف على حدة ما هي الوساطة ودوره فيها ويجيب عن أي استفسارات مبدئية، بهدف بناء الثقة وطمأنة الجميع قبل اللقاء المشترك.

٢. **الافتتاح وتعريف العملية (الجلسة الأولى المشتركة):** يجتمع جميع أطراف النزاع بحضور الوسيط في جلسة افتتاحية. يستهل الوسيط هذه الجلسة بتقديم نفسه وتقديم الأطراف (إذا كانوا بحاجة لتعريف)، ثم يشرح قواعد وأسس الوساطة: يؤكد على مبدأ السرية، ويطلب من الجميع الالتزام باحترام بعضهم وعدم المقاطعة أثناء الكلام، ويبيّن أنه وسيط محايد ليس صاحب قرار. في هذه المرحلة يطرح الوسيط "اتفاقية الوساطة"، وهي وثيقة تتضمن موافقة الأطراف على الدخول في الوساطة والتزامهم بمبادئها الأساسية. بعد ذلك، يمنح الوسيط كل طرف فرصة قصيرة لعرض موجز للمشكلة من وجهة نظره، فقط لتعريف القضية بشكل عام ووضع جدول أعمال مبدئي. هذه المرحلة التمهيدية مهمة **لبناء أجواء تعاونية** وتعزيز ثقة الأطراف في الوسيط وفي عملية الوساطة نفسها.

٣. **جمع المعلومات وعرض وجهات النظر:** يبدأ الجوهر الفعلي للوساطة في هذه المرحلة. يتيح الوسيط لكل طرف فرصة كاملة لشرح روايته للقضية بالتفصيل، والتعبير عن مشاعره ومطالبه ومخاوفه دون مقاطعة. يتولى أحد الأطراف الحديث بينما يستمع الآخر والوسيط، ثم ينتقل الدور للطرف الثاني. أثناء ذلك، يمارس الوسيط **الاستماع الفعّال**، فينصت بانتباه ويلاحظ لغة الجسد ونبرة الصوت ليكوّن فهمًا شاملاً لما يقوله كل طرف وما يهمه حقًا. قد يقوم الوسيط **بتلخيص** ما قاله كل طرف وتكراره بصوت هادئ ومحايد ليتأكد من فهم الجميع ولإظهار التعاطف مع كل طرف. كما يمكن أن يطرح أسئلة مفتوحة أو إستيضاحية لتشجيع المتحدث على توضيح النقاط الغامضة أو مشاعره الكامنة. من خلال هذه العملية، يحصل كل طرف على فرصة للبوح بمكنوناته وسماع وجهة نظر الآخر بشكل مباشر. كثيرًا ما يؤدي مجرد سماع كل طرف لرواية الآخر بتأنٍ واحترام إلى زعزعة الصور النمطية وسوء الفهم، ويمهّد الأرضية للمرحلة التالية. على سبيل المثال، قد يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر لم يكن يقصد الإساءة فعليًا في موقف ما، أو أن تصرفه جاء نتيجة ظرف ضاغط وليس رغبة في النزاع. هكذا تبدأ **مراحل بناء التفاهم** الأولى.

٤. **تحديد القضايا والمصالح المشتركة:** بعد أن يستمع كل طرف لوجهة نظر الآخر، يبدأ الوسيط عملية **بلورة نقاط الخلاف الحقيقية** ونقاط الالتقاء المحتملة. يقوم الوسيط هنا بدور نشط في **إعادة صياغة** أقوال الأطراف بشكل يحدد ما هي القضايا الجوهرية محل النزاع وما هي مصالح واحتياجات كل طرف وراء مواقفه المعلنة. على سبيل المثال، قد يلخّص الوسيط الخلاف على أنه "نزاع حول طريقة إدارة مشروع مشترك" ويبيّن أن مصلحة طرف ما هي تحقيق الربح واستمرار الشركة، ومصلحة الطرف الآخر هي الشعور بالتقدير واحترام مساهمته. كذلك يشير الوسيط إلى أي **قواسم مشتركة** ظهرت أثناء الحوار، مثل اتفاق الطرفين على أهمية الحفاظ على العلاقة الشخصية أو استقرار العمل. هذه المرحلة تركّز النقاش وتتيح للأطراف رؤية الصورة الكلية للنزاع بدل الغرق في تفاصيل ثانوية. كما قد يستخدم الوسيط بعض **أدوات التحليل** مثل قائمة القضايا أو مروحة النزاع لمساعدة الأطراف على تنظيم أفكارهم. والهدف النهائي هنا هو الانتقال من المواقف المتقابلة إلى **طرح المشكلة** بصورة موضوعية ومتفق عليها قدر الإمكان تمهيدًا لحلها.

٥. **تطوير الخيارات والحلول:** بعد تحديد مشاكل النزاع بوضوح، ينتقل الوسيط إلى مساعدة الأطراف على **استكشاف الخيارات والحلول الممكنة.** غالبًا ما يبدأ ذلك بجلسة **عصف ذهني مشترك** حيث يتم تشجيع الأطراف على طرح عدد من الاقتراحات أو الحلول بدون تقييم فوري لها. دور الوسيط هو تدوين هذه المقترحات ومساعدة الأطراف على البناء عليها. وإذا تبيّن أن التوتر لا يزال عاليًا بين الأطراف في هذه المرحلة أو ترددوا في الإفصاح عن اقتراحاتهم أمام بعضهم، يمكن للوسيط أن يقترح عقد اجتماعات منفردة مع كل طرف على حدة. في الجلسات المنفردة، يستطيع كل طرف أن يطرح مخاوفه أو مقترحاته بحرية أكبر، ويستطيع الوسيط ايجاد الأرضية المشتركة بين مواقف الأطراف. على أن يعود الوسيط للجلسة المشتركة بنظرة أوضح حول إمكانات الحل.

٦. **التفاوض للوصول إلى اتفاق:** بعد طرح عدة خيارات، تبدأ **مرحلة التقييم والتفاوض** لاختيار الحل الأنسب والاتفاق على تفاصيله. يعمل الوسيط مع الأطراف على مناقشة كل خيار وفحص إيجابياته وسلبياته في جو من **التعاون لا التنافس.** قد يتطلب الأمر تنازلات متبادلة وتوفيق بين مصالح الأطراف للوصول إلى صيغة مرضية للجميع. الوسيط هنا يلعب دور إدارة عملية التفاوض، فيشجّع الحوار المباشر بين الأطراف بشأن الحلول المقترحة، ويسعى للحفاظ على زخم إيجابي وتجنب عودة التصعيد. قد يتم الاتفاق تدريجيًا على عناصر منفصلة ثم جمعها في اتفاق شامل. مثلًا في نزاع تجاري، قد يتفق الطرفان أولًا على مبلغ التعويض ثم على جدول الدفع ثم على آلية مراقبة التنفيذ. يحرص الوسيط كذلك على **اختبار الواقعية** خلال بلورة الاتفاق؛ فيسأل الأسئلة التي تتأكد أن الحل عملي وقابل للتنفيذ ولا يحمّل أي طرف أكثر مما يستطيع. كما يذكّر الأطراف بمبدأ "الربح المشترك" وأن الحل الأفضل هو الذي يحقق مصالح الطرفين معًا قدر الإمكان وليس حلًا ينتصر فيه طرف على حساب الآخر.

٧. **صياغة الاتفاق وختام الوساطة:** بمجرد توصّل الأطراف إلى تفاهمات نهائية، يتم **توثيق الاتفاق** بشكل واضح ومفصّل. يمكن أحياناً كتابة مسودة اتفاق خطي تتضمن بنود الحل المتفق عليها ومراجعتها مع الأطراف لتأكيد دقتها ووضوحها وعدم ترك أي غموض.

تمثل هذه المراحل الإطار العام لمعظم عمليات الوساطة. قد تختلف التسمية أو يتداخل بعضها في بعض الحالات، لكن المهم هو فهم الغاية من كل مرحلة: تهيئة المناخ، ثم بناء الفهم، ثم بلورة المشاكل، ثم ابتكار الحلول، ثم التفاوض، ثم إبرام الاتفاق. بإدارة متأنية وحكيمة لهذه المراحل، يستطيع الوسيط مساعدة أطراف النزاع على الانتقال من موقف الخصومة إلى موقف التعاون خطوة بخطوة وصولًا إلى الحل المنشود.

٦. مهارات الوسيط

نجاح عملية الوساطة يعتمد إلى حد كبير على **مهارات ومواصفات الوسيط** الذي يديرها. فالوسيط الكفؤ هو الذي يمتلك مجموعة من المهارات الشخصية والتواصلية والتحليلية تمكنه من تيسير العملية بشكل فعال وضمان شعور جميع الأطراف بالثقة والراحة خلال الجلسات. فيما يلي أبرز المهارات والصفات التي ينبغي أن يتحلى بها الوسيط الفعال:

- **التعاطف وإبداء الاهتمام بأطراف النزاع:** على الوسيط إظهار اهتمام حقيقي بكل طرف وإشعاره بأنه مهم وأن رأيه مسموع. يتضمن ذلك إظهار درجات عالية من التعاطف والقدرة على رؤية الأمور من منظور كل طرف. عندما يشعر الطرف بأن الوسيط يهتم لأمره، يزيد ذلك من مستوى الثقة والتعاون. (مثال: استخدام عبارات تأكيد مثل "أنا أتفهم أن هذا الأمر مهم جدًا بالنسبة لك" يرافقها نبرة صوت تُظهر التعاطف).
- **مهارات الاتصال الفعّال والاستماع النشط:** الوساطة هي في جوهرها عملية تواصل، لذا يحتاج الوسيط لمهارات عالية في الإصغاء والتحدث. **الاستماع النشط** يشمل التركيز الكامل مع المتحدث وفهم محتوى كلامه ومشاعره ثم إعادة صياغته للتأكد. أيضًا يجب أن يكون الوسيط قادرًا على التعبير بوضوح وبلغة يفهمها الجميع، مع تجنب المصطلحات أو اللهجة التي قد تُفسّر كتحيّز. إعادة الصياغة والتلخيص المستمر لأقوال الأطراف تساعد على منع سوء الفهم. كذلك، استخدام لغة الجسد الإيجابية تعتبر جزء من مهارات الاتصال الضرورية.
- **مهارة طرح الأسئلة:** يتقن الوسيط الجيد طرح الأسئلة المفتوحة التي تشجع الأطراف على التعمق في الشرح والتفكير. طرح الأسئلة بطريقة ودية غير استعلائية ولا تحقيقية والتأكيد بأن للأطراف الخيار بعدم الإجابة إذا لم يشعروا بالراحة من الأسئلة. طرح الأسئلة هي وسيلة التواصل الأساسية بين الوسيط وأطراف النزاع وهي تساعد على بناء الثقة وجمع المعلومات ذات العلاقة.
- **التنظيم وإدارة الوقت:** يجب على الوسيط الحفاظ على هيكل العملية وضبط وقت الجلسات وحواراتها. مهارة إدارة الوقت تضمن منح كل قضية حقها دون إطالة مملة أو تسرع مخل. على سبيل المثال، يحدد الوسيط متى ينتقل من مرحلة لأخرى بناءً على استشعاره لتطور النقاش. وينظم استراحات عند الضرورة لخفض التوتر. أيضًا التنظيم يشمل الاحتفاظ بملاحظات مرتبة حول النقاط الأساسية والاتفاقات المبدئية أثناء الحوار، لضمان عدم نسيان أي تفصيل مهم. الوسيط المنظم يستطيع قيادة الأطراف نحو الهدف بخطى ثابتة ويكبح أي خروج عن الموضوع أو تكرار غير مجدي.
- **التركيز والقدرة على التحليل:** من المهارات الضرورية للوسيط الحضور الذهني الدائم والقدرة على تحليل النزاع وتشخيص عناصره بموضوعية. يحتاج الوسيط لفهم المشكلة وتشابك المصالح والخلافات، وربط النقاط ببعضها البعض. كما ينبغي أن يتمتع بفكر إبداعي لمساعدة الأطراف على تطوير خيارات تساعد في الوصول إلى حلول تتوافق مع مصالحهم. يتضمن ذلك رؤية الفرص الكامنة في المواقف المتصلبة، وتسليط الضوء عليها ليراها الأطراف بشكل واضح يساعدهم على تخيّل بدائل لم تخطر لهم. التفكير الابتكاري مهم خصوصًا حينما يصل الأطراف إلى طريق مسدود؛ هنا قد يقترح الوسيط أساليب مختلفة مثل تبديل بعض العناصر أو الاستعانة بخبير محايد لتقييم مسألة فنية، مما يفتح آفاقًا جديدة للحل.
- **لغة الجسد والتواصل البصري:** التواصل ليس بالكلام وحده. الوسيط الناجح ينتبه لتعبيرات الوجه وحركات اليد ووضعية الجلوس ونبرة الصوت لدى الأطراف، ليستطيع تقدير صدق الكلام أو مدى القبول أو الرفض. كذلك يستخدم هو نفسه **لغة جسد إيجابية** لبث الطمأنينة؛ فيحافظ على التواصل البصري المناسب، ويجلس بوضعية منفتحة، ويومىء برأسه مشجعًا. إذا رأى مثلاً أحد الأطراف يعقد ذراعيه ويجلس بعيدًا، قد يشير ذلك إلى موقف دفاعي أو عدم ارتياح فيعالجه باستراحة أو سؤال يخفف التشنج. فهم الإشارات غير المحكية مهارة بالغة الأهمية لتقييم التقدم في الجلسة والتصرف بناءً عليه.

هذه مجموعة من أبرز المهارات. يُضاف إليها أيضًا صفات شخصية مثل **الصبر** (فالوسيط عليه التحلي بالصبر وألا يتعجل النتائج)، **والمرونة** (القدرة على تعديل أسلوبه وفق الموقف)، **والموضوعية** (رؤية الأمور كما هي دون تحيزات شخصية)، **والثقة بالنفس مقرونة بالتواضع** (ليتمكن من قيادة الجلسة بثبات وحكمة ودون تسلط). كل هذه المهارات والصفات ضرورية لتوجيه مسار الوساطة نحو النجاح، فهي أدوات الوسيط لإدارة العملية وبناء جسور التواصل بين الأطراف. ومن الجدير بالذكر أن الوسيط ليس محكماً ولا قاضيًا يصدر قرارات والأحكام، بل هو ميسر يستخدم مهاراته وقدراته لتقريب وجهات النظر ومساعدة أطراف النزاع نحو فهم أعمق لمصالحهم واحتياجاتهم **دون أن يملي عليهم أي تسوية جاهزة.**

٧. دور الوسيط في عملية الوساطة

دور الوسيط محوري وحسّاس، فهو الدينامو الذي يحرّك عملية الوساطة ويضمن بقائها على السكة الصحيحة حتى نهايتها. **الوسيط ناجح** عندما يقوم بوظائفه بحياد ومهنية، ويحقق التوازن في تلبية احتياجات العملية واحتياجات الأطراف. يمكن تلخيص دور الوسيط عبر عدد من المحاور الرئيسية المترابطة:

- **ميسر العملية ومدير الجلسات:** الوسيط هو المسؤول عن تصميم وإدارة عملية الوساطة منذ لحظة الاتصال بالأطراف حتى إنهاء الجلسات. يشمل ذلك وضع قواعد الحديث، وتنظيم مراحل النقاش كما فُصّلت سابقًا، والتأكد من أن كل مرحلة تأخذ حقها. إنه من يبدأ الحوار وينقله من مرحلة لأخرى، ويحدد من يتكلم ومتى، ويضبط الوقت. عمليًا، يعمل الوسيط كرئيس جلسة محايد؛ يعطي الكلمة لهذا ثم لذاك، ويوقف أي تجاوز للقواعد، ويعلن الاستراحات ويستأنف الجلسات، إلى غير ذلك من مهام التنظيم. بهذا الدور يضمن الوسيط هيكلية واضحة للجلسات تمنع الفوضى أو تشتت الحوار.
- **ضامن النزاهة والاحترام:** الوسيط يحرص على توفير مناخ يشعر فيه الطرفان بالأمان والاحترام. لذا فإن دوره منذ البداية وضع مجموعة قواعد سلوكية (مثل منع الإهانات الشخصية أو المقاطعة) والحزم في تطبيقها بشكل متساوٍ. كما يتدخل لتهدئة أي تصعيد ويحمي كل طرف من أي ضغوط غير مشروعة قد يمارسها الطرف الآخر أثناء الجلسات. إذا كان هناك اختلال قوي في توازن القوى بين الأطراف (كأن يكون أحدهما ذو نفوذ أو سلطة أعلى)، يعمل الوسيط على ضبط الإيقاع بحيث لا يستغل الطرف الأقوى الموقف لفرض رأيه. بذلك يضمن الوسيط نزاهة العملية وأنها تسير بعدالة لجميع المشاركين. أيضًا يحافظ الوسيط على إحساس الاحترام المتبادل؛ فإذا صدرت كلمة جارحة من أحدهم يبادر إلى تذكيره بالقواعد ويدعوه للتعبير بأسلوب محترم. هذه الحراسة المستمرة لقيم الاحترام والمساواة تشجع الأطراف على الانخراط بإيجابية.
- **حلقة الوصل ومحفّز التواصل:** يلعب الوسيط دورًا تواصليًا مزدوجًا: ناقل رسائل بين الأطراف عند تعذر تواصلهم المباشر، ومشجع على الحوار المباشر عندما يكون ممكنًا. في كثير من النزاعات، يكون التواصل بين الأطراف قد انقطع أو تضرر بسبب الغضب وسوء الفهم. يأتي الوسيط ليعيد بناء قنوات التواصل؛ فهو يعيد صياغة كلمات طرف بشكل مقبول للطرف الآخر، ويطرح أسئلة لكل منهم تكشف ما يحتاج الآخر لسماعه. كما يشجعهم تدريجيًا على التحدث بعضهم لبعض بدلًا من توجيه الكلام للوسيط فقط، خاصةً عند مرحلة مناقشة خيارات الحلول. وإذا احتاج الأمر، ينقل رسائل أحدهم للآخر بشكل فردي في جلسات منفردة للحفاظ على سلاسة الحوار. الهدف هو أن يُستأنف **التواصل الصحي** بين الأطراف، مما يبدد التباعد ويفسح المجال للتقارب.
- **محدّد القضايا وميسّر التفاهم:** الوسيط الجيد أشبه بـمحلل نفسي للنزاع؛ يستمع بدقة ويقرأ ما بين السطور ليحدد جوهر المشاكل ومصادرها. ثم يقوم بجهد واعٍ لتقديم **خارطة للنزاع** تلخّص للأطراف ما هي نقاط الاتفاق والاختلاف. هذا الدور يتضمن إعادة صياغة أقوال الأطراف بشكل محايد لتوضيح مطالبهم ومخاوفهم، والتأكد أن كل طرف فهم وجهة نظر الآخر ومصالحه الحقيقية. كذلك يُذكّر الأطراف بأهدافهم المشتركة إن وُجدت، كالمصلحة في استمرار علاقة عمل أو الحفاظ على سمعة العائلة، ليبقى التركيز على ما يجمعهم لا ما يفرقهم. بواسطة هذه الجهود، يساعد الوسيط الأطراف على **تطوير فهم أعمق** لنزاعهم: قد يدرك كل طرف مسؤولياته في نشوء المشكلة بدل إلقاء اللوم كله على غيره، وقد يكتشفون أن خلافاتهم أقل مما ظنوا أو أن لديهم أهدافًا مشتركة. هذا التحول المعرفي أساسي قبل الانتقال للبحث عن حلول.
- **حافز الأطراف على ابتكار الحلول واتخاذ القرارات:** خلافًا للقاضي أو المحكم، **لا يملك الوسيط إصدار قرارات** ولا تقديم حلول ملزمة. لكن دوره المحوري هو **تمكين الأطراف** من صناعة قراراتهم بأنفسهم. ولتحقيق ذلك يقوم الوسيط بتشجيع الإبداع في طرح البدائل، ويفتح الباب واسعًا أمام الأطراف ليقترحوا كل ما يرونه مناسبًا دون استخفاف بأي فكرة. قد يطرح الوسيط أسئلة افتراضية لمساعدة الأطراف على التفكير خارج الصندوق: مثل "ماذا لو فعلتم الأمر (X) بدلًا من (Y)؟ هل يمكن أن يحل ذلك المشكلة؟". كذلك يذكّر الوسيط الأطراف بضرورة واقعية الحل وعدالته، وإذا وجدهم يتجهون لاتفاق غير متوازن أو غير عملي، يتعين عليه لفت النظر بلطف (مثل: "هل أنتما متأكّدان أن هذا الترتيب قابل للتنفيذ على المدى الطويل؟"). أخلاقيًا، على الوسيط أن يوقف أو يمتنع عن صياغة أي اتفاق يرى فيه مخالفة جسيمة للقانون أو إجحافًا بينًا لأحد الأطراف. عمومًا، يحرص الوسيط أن يكون **الحل النهائي نابعًا تمامًا من إرادة الأطراف** وبمشاركتهم الفعلية، وبذلك يشعرون بملكيته والتزامهم الأخلاقي بتنفيذه.
- **متابع ومقيّم (دور ما بعد الاتفاق):** في بعض الحالات لا ينتهي دور الوسيط بمجرد توقيع الاتفاق. قد يشمل دوره متابعة تنفيذ الاتفاق - إن طلب منه الأطراف ذلك - عبر تواصله معهم لاحقًا للتأكد أن الأمور تسير حسب المتفق عليه وحل أي إشكال طارئ. كما يمكن أن يلعب دور **المقيم** للعملية مع الأطراف بعد انتهائها، حيث يستخلص معهم الدروس المستفادة من النزاع وكيفية تجنب تكراره. وفي حال عدم نجاح الوساطة ووصولها لطريق مسدود، يكون دور الوسيط إنهاء العملية بشكل يحفظ احترام الأطراف، وربما توجيههم لخيار بديل كتحكيم أو استشارة قانونية، دون أن يُحمَّل أي طرف فشل الوساطة. هذا الالتزام المستمر من الوسيط، سواء أثناء العملية أو بعدها، يرسّخ الثقة في الوساطة كآلية ويعزّز مصداقيته المهنية.

باختصار، الوسيط **هو قائد أوركسترا عملية الوساطة:** ينسّق إيقاع الحوار، ويضبط نغماته، ويبرز أصوات التفاهم، ويُخفت ضجيج النزاع. يفعل ذلك كميسر محايد دون أن يتحول إلى قاضٍ أو صاحب قرار. وكما أوضحت مؤسسة ACT لحل النزاعات:

> "الوسيط لا يقدم حلولًا جاهزة وهو ليس قاضيًا أو محكمًا، إنما هو ميسّر لعملية الوساطة، يساهم عبر مهاراته في تقريب وجهات النظر... ومساعدة أطراف النزاع على فهم أعمق لمصالحهم واحتياجاتهم دون أن يملي عليهم أية تسويات".
>
> هذا الوصف يلخص جوهر دور الوسيط ومسؤوليته الكبيرة خلال عملية الوساطة.

٨. أنواع الوساطة

يمكن تصنيف **أنواع الوساطة** بناءً على **مجال النزاع أو بيئة تطبيقها**. فالوساطة أسلوب مرن قابل للتطبيق في ميادين عديدة، وقد ظهر في فلسطين والعالم أشكال متنوعة من الوساطة تلائم طبيعة النزاعات المختلفة. فيما يلي أبرز أنواع الوساطة وانتشارها:

- **الوساطة المجتمعية:** هي الوساطة التي تتم على مستوى المجتمع المحلي لحل نزاعات أهليه أو بين أفراد في المجتمع. غالبًا ما تُدار من قبل مراكز متخصصة أو مؤسسات أهلية، أو حتى عبر لجان إصلاح شعبية. تستخدم في حل خلافات الجيران، والمنازعات حول الأراضي على مستوى القرية أو الحي، والنزاعات بين أفراد من عائلات مختلفة قبل تفاقمها. تتميز الوساطة المجتمعية بأنها قريبة من الناس، وغير رسمية، وتركز على إعادة الانسجام المجتمعي. في فلسطين، تبنّت بعض المؤسسات الأهلية (مثل مؤسسة ACT لحل النزاعات) نشر ثقافة الوساطة المجتمعية وتدريب وسطاء مجتمعيين مهنيين، بهدف تعزيز السلم الأهلي كبديل عن الخصومات العشائرية أو اللجوء للقضاء في المشاكل الحياتية اليومية.
- **الوساطة الأسرية:** وهي مخصصة لحل النزاعات العائلية والأسرية. تشمل الخلافات بين الأزواج (كالطلاق وحضانة الأطفال)، والنزاعات بين أفراد الأسرة الممتدة، وقضايا الميراث وتقسيم الأموال المشتركة، وحتى الخلافات بين الإخوة. هذا النوع من الوساطة حساس نظرًا للعواطف القوية والروابط العائلية المتشابكة، لذلك يحتاج الوسيط لمهارات عالية في التعامل مع المشاعر. تهدف الوساطة الأسرية إلى مساعدة الأسرة على التوصل إلى تفاهمات تحافظ على **صلات الرحم** وتجنب أفرادها تبعات النزاع الطويل (خاصةً الأطفال في حالة نزاعات الطلاق). في فلسطين، تبرز الحاجة إلى هذا النوع بسبب ارتفاع حالات الطلاق والتفكك الأسري في بعض المناطق، وقد بدأت الجهات المختصة تشجيع حل بعض الخلافات الأسرية عبر مصلحين أو وسطاء قبل الوصول إلى القضاء الشرعي. الوساطة الأسرية تساعد الأزواج مثلًا على وضع ترتيبات تعاونية بعد الانفصال بدل صراعات المحاكم، وتضمن الحفاظ على احترام متبادل بين العائلتين.
- **الوساطة التجارية والمالية:** هذا النوع يشمل حل النزاعات في **مجال الأعمال والتجارة والاستثمار**. النزاعات التجارية قد تنشأ بين الشركات وشركائها، أو بين شركة وزبون، أو خلافات حول عقود تجارية ومشاريع، أو نزاعات مصرفية ومالية. الوساطة التجارية تتطلب فهمًا للعالم التجاري والقانوني، لذا غالبًا ما يكون الوسطاء من ذوي الخلفية القانونية أو الخبرة في مجال الأعمال. في فلسطين، ومع تنامي قطاعات الأعمال والشركات الناشئة، برزت الوساطة كوسيلة فعّالة لحل خلافات العقود والشراكات التجارية بسرعة والحفاظ على العلاقات المهنية، بدل الدخول في تقاض مطوّل. كذلك **النزاعات الهندسية والإنشائية** (مثل خلافات بين المقاولين وأصحاب المشاريع) **والنزاعات المصرفية والاستثمارية**، جميعها باتت ساحات مناسبة لتطبيق الوساطة. وقد تأسست مراكز متخصصة لاستقبال هذا النوع من القضايا التجارية والمهنية. على سبيل المثال، خلاف بين شركة مقاولات وجهة مالكة حول تأخير تنفيذ مشروع يمكن إحالته لوسيط هندسي يساعدهم على إعادة الجدول الزمني والتعويضات بدل فسخ العقد وخسارة العلاقة التجارية.
- **وساطة بيئة العمل:** وهي الوساطة التي تتم داخل المؤسسات وأماكن العمل لحل الخلافات المهنية. قد تكون نزاعات بين موظفين وزملاء، أو بين موظف ومديره، أو نزاعات عمالية بين نقابة وعمال وشركة. بيئة العمل تتسم بوجود علاقات مستمرة وتوازنات قوة تحتاج معالجة دقيقة، لذا الوساطة أداة ناجعة لتخفيف التوتر وحل الخلافات دون تصعيدها لإجراءات تأديبية أو إضرابات. مثلًا، إذا وقع نزاع بين قسمين في شركة حول توزيع الموارد، يمكن لوسيط داخلي أو خارجي أن يجلس مع الطرفين ويستمع لمطالبهم ويقترح آلية تعاون تقسم الموارد بشكل عادل. وساطة أماكن العمل تعزز **رضا الموظفين** وتحسّن الإنتاجية لأنها تحول دون تفاقم المشاحنات. في فلسطين، بدأ هذا المفهوم بالظهور خاصةً في المنظمات غير الحكومية الكبيرة والشركات التي تعتمد مبادئ الحوكمة الحديثة، حيث يتم تدريب بعض موظفي الموارد البشرية على مهارات الوساطة للتعامل مع نزاعات الموظفين بشكل بنّاء.
- **الوساطة القضائية:** في بعض الأحيان، تتم الوساطة تحت مظلة القضاء أو كجزء من العملية القضائية. هذا النوع معروف في عدة دول، حيث يحيل القاضي قضية ما إلى وسيط (قد يكون قاضيًا آخر أو متخصصًا) لمحاولة حل النزاع قبل الفصل القضائي. الهدف هو تخفيف عدد القضايا التي

تصل لمرحلة الحكم عبر تشجيع التسويات الرضائية. في فلسطين، ثقافة الوساطة القضائية لا تزال في بداياتها، لكن هناك حراك رسمي لتعزيزها. على سبيل المثال، أعدّت وزارة العدل الفلسطينية مشروع قانون **الوساطة الاتفاقية** بهدف تنظيم وتشجيع استخدام الوساطة لحل المنازعات المدنية والتجارية بسرعة وكفاءة بدعم من النظام القانوني. بموجب هكذا قوانين، يمكن للأطراف باتفاقهم إحالة نزاع منظور أمام المحكمة إلى وساطة خارجية معتمدة، وإذا نجحت واعتمدت من المحكمة يصبح اتفاق الوساطة بمثابة حكم ملزم. حاليًا تُجرى بعض المحاولات لتطبيق الوساطة في المحاكم على نحو محدود كتجارب ريادية وخاصة بمنازعات معينة (مثل الحقوق المالية الناشئة عن قضايا الأحوال الشخصية)، ومن المتوقع تزايد هذا التوجه مع صدور الأطر القانونية اللازمة.

- **الوساطة السياسية والدولية:** وهي الوساطة المستخدمة لحل النزاعات السياسية سواء كانت داخل الدولة (بين أحزاب أو فصائل) أو بين الدول. هذا النوع مختلف من حيث الحجم والتعقيد، إذ يتضمن وسطاء رفيعي المستوى (مثل دبلوماسيين أو مبعوثين دوليين) ونزاعات متعددة الأبعاد (سياسية واقتصادية وأمنية). على الصعيد الفلسطيني، يمكن **إدراج الوساطة بين الفصائل الفلسطينية** (كجهود المصالحة بين حركتي فتح وحماس التي تقوم بها دول عربية مثل مصر وقطر) ضمن هذا الإطار، وكذلك **الوساطة في النزاع الفلسطيني-الإسرائيلي** التي قامت بها أطراف دولية (كالولايات المتحدة أو النرويج في اتفاقيات أوسلو، ووساطات مصر في وقف التصعيد في غزة). ورغم أن وساطة النزاعات الدولية لها خصوصيتها وتحدياتها، إلا أنها تشترك في المبدأ مع الوساطة العامة: طرف ثالث محايد يسعى لتقريب وجهات النظر وتحقيق اتفاق متفاوض عليه. وتبرز أهميتها في الحالة الفلسطينية في وقف دوامة العنف وإيجاد أفق للحلول السلمية. لكن تجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الوساطة عادةً ما يكون خارج نطاق تدريب الوسطاء المحليين، ويتم على مستوى دبلوماسي، بيد أن إلمامنا به يعطينا فهمًا أشمل لدور الوسيط في مختلف المستويات.

يلاحظ أن المحتوى المعاصر للوساطة يسعى إلى دمج أفضل الممارسات الدولية مع مراعاة الخصوصية المحلية. فمثلًا، في **الوساطة المجتمعية** يجري الاستفادة من احترام الناس لوجهاء العشائر ولكن ضمن إطار يراعي حقوق الإنسان والمعايير الحديثة؛ وفي **الوساطة التجارية** يتم تكييف التجارب الدولية في حل نزاعات الشركات بما يناسب القوانين الفلسطينية والعلاقات التجارية المحلية. هذا التنوع في أنواع الوساطة يدل على مرونتها كأداة، وعلى إمكانية توسيع استخدامها لمختلف منازعاتنا اليومية من أصغر خلاف بين جارين إلى أكبر صراع سياسي.

٩. أنماط الوساطة (نماذج الوساطة)

إلى جانب تصنيف الوساطة حسب مجالها، هناك أيضًا **أنماط (أو نماذج) مختلفة لإدارة عملية الوساطة** نفسها. والمقصود بأنماط الوساطة هو المنهجية أو الفلسفة التي يتبعها الوسيط أثناء تيسير النزاع. أبرز ثلاثة أنماط معترف بها دوليًا في أدبيات الوساطة هي: **الوساطة التيسيرية، والوساطة التقييمية، والوساطة التحويلية.** لكل نمط من هذه الأنماط افتراضات وأساليب مختلفة قليلاً في مقاربة النزاع، وفيما يلي توضيح لها:

- **الوساطة التيسيرية (Facilitative Mediation):** يُركّز هذا النمط على **تسهيل التواصل** بين الأطراف ومساعدتهم على التفاوض بأنفسهم، دون أن يقدم الوسيط تقييمات أو آراء حول مضمون النزاع. يكون دور الوسيط التيسيري إدارة العملية بفاعلية مع ترك المحتوى للأطراف. فهو يطرح الأسئلة، يعيد صياغة ما يقوله الأطراف، يبرز الاهتمامات المشتركة، لكنه لا يقترح حلولاً محددة ولا يُبدي رأيًا في قوة موقف أي طرف. الهدف الأساسي في الوساطة التيسيرية هو مساعدة الأطراف على تحقيق مصالحهم والتوصل إلى اتفاق مستدام يكون نابعًا تمامًا من إرادة الأطراف. يؤمن الوسطاء التيسيريون أن الأطراف قادرون على الوصول إلى اتفاقات دائمة إذا توفرت لهم المعلومات الكافية والوقت والدعم اللازم. لذا يكون الوسيط في هذا النمط مسؤولًا عن **إجراءات العملية** (ترتيب الجلسات، إدارة الحوار، ضمان احترام القواعد..)، لكن **الأطراف هم المسؤولون عن النتيجة النهائية.** هذا النمط هو الأكثر شيوعًا لأنه يعزز ملكية الحل للأطراف ويشجع التعاون والاحترام المتبادل خلال العملية.
- **الوساطة التقييمية (Evaluative Mediation):** على خلاف التيسيرية، يتبع الوسيط في هذا النمط نهجًا أكثر **توجيهية وتقييمًا** لمواقف الأطراف. يكون الوسيط هنا عادة خبيرًا في المجال موضوع النزاع (كمحامٍ أو قاضٍ متقاعد في نزاع قانوني مثلًا)، ويقوم بتقييم نقاط القوة والضعف في قضية كل طرف. قد يقدم أيضًا توصيات أو آراء موضوعية حول ما قد يحدث لو استمر النزاع وانتقل من الوساطة إلى المحكمة. في الوساطة التقييمية، غالبًا ما يجتمع الوسيط بكل طرف على حدة لضمان فهم كل طرف لموقفه القانوني أو الموضوعي. يتمحور اهتمام الوسيط هنا حول **الحقوق والمراكز القانونية** للأطراف بدل التركيز على احتياجاتهم الشخصية ومصالحهم العميقة كما في الوساطة التيسيرية. قد يقترح الوسيط التقييمي أرقامًا أو شروطًا محددة كتسوية ويرى إن كان الطرفان مستعدان لقبولها. هذا النهج قريب من الصلح القضائي أو التوفيق، حيث يلعب الوسيط دورًا أقرب للمحكّم ولكن بدون فرض القرار. الوساطة التقييمية مفيدة في النزاعات التي تتعلق بمطالب قانونية أو مالية واضحة ويحتاج الأطراف إلى "سقف واقعي لتوقعاتهم". وغالبًا ما يكون الوسطاء التقييميّون **قضاة أو محامين كبار متقاعدين أو خبراء**، لأن خبرتهم تعطي ثقلًا لتقييمهم

المحايد. مثلًا: في نزاع تجاري حول مبلغ تعويض، قد يقول الوسيط التقييمي لكل طرف بعد سماع ادعاءاته "بحسب خبرتي، لو ذهبتم إلى المحكمة فالناتج المحتمل يتراوح بين ٥٠-٧٠ ألف دولار تعويض. أقترح أن تتفقوا على رقم في هذا النطاق." وبذلك يوجّههم نحو حل واقعي. هذا النمط يوفر وقت الأطراف إذا كانوا يبحثون عن تقييم خبير سريع، لكنه قد يقلل احساسهم بالملكية للحل مقارنةً بالوساطة التيسيرية.

- **الوساطة التحويلية (Transformative Mediation):** يُعتبر هذا النمط فلسفيًا أكثر، إذ يتجاوز مجرد حل المشكلة الآنية إلى **إحداث تغيير جذري في علاقة الأطراف** وطريقة تفاعلهم. تركز الوساطة التحويلية على تمكين الأطراف من فهم قدراتهم وحاجاتهم، وتشجيعهم على الاعتراف المتبادل بوجهة نظر الآخر ومشاعره. هنا يكون الهدف ليس فقط الوصول إلى اتفاق بل أيضًا **تحسين العلاقة** بين الأطراف وإحداث تحول إيجابي في تواصلهم. دور الوسيط التحويلي هو **تابع لخطى الأطراف**؛ فهو لا يقودهم عبر جدول أعمال محدد سلفًا، بل يتبع المسارات التي يختارونها في الحديث، ويشجعهم على تحمل مسؤولية قراراتهم بشكل كامل. غالبًا ما يسمح الوسطاء التحويليون للأطراف بالحديث بحرية تامة لساعات إن لزم الأمر للتعبير عن شعورهم بالظلم أو الغضب، معتقدين أن عملية السرد بحد ذاتها لها أثر شفائي. كما أنهم يسلطون الضوء على كل بوادر التفهم أو الاعتذار التي قد تصدر من طرف تجاه الآخر لتعزيزها. في هذا النمط، **تتحكم الأطراف في كل من العملية والنتيجة** والوسيط يتبعها لدعم تفاعلها الإيجابي. يتم استخدام هذا النمط بشكل خاص عندما تكون العلاقة بين الأطراف متوترة جدًا أو مختلة (مثل نزاع قائم على خلفية عرقية أو طائفية أو خلاف عائلي عميق) بحيث يكون بناء الثقة والتواصل أهم من التفاصيل المادية للخلاف. الوساطة التحويلية فعّالة أيضًا عند وجود اختلال قوة أو معلومات بين الطرفين؛ إذ يوفر التمكين والتوعية فرصة لتعديل هذا الاختلال. مثال على الوساطة التحويلية: خلاف في مجتمع محلي بين مجموعتين من الشباب إحداهما من المخيم والأخرى من القرية المجاورة له. قد يركز الوسيط التحويلي على دعم إجراء حوار عميق حول تأثير النزاع على كل منهم ومشاعرهم، ويساعد كل طرف على رؤية إنسانية للطرف الآخر، مما قد يؤدي إلى مصالحة حقيقية وتغيير في نظرتهم لبعضهم أكثر من مجرد اتفاق لحل المشكلة السطحية.

بالإضافة إلى هذه الأنماط الثلاثة الأساسية، هناك أنماط أخرى ظهرت مثل **وساطة الرواية** التي تركز على تغيير "القصة المسيطرة" وراء النزاع لدى الأطراف، **والوساطة الموجّهة نحو حل المشكلة** التي تعتبر شكلًا من الوساطة التيسيرية مع تركيز خاص على الحلول العملية، وغيرها. لكن غالبًا يتم تصنيف معظم عمليات الوساطة ضمن طيف ما بين التيسيرية والتحويلية، أو التيسيرية والتقييمية، وكثير من الوسطاء يستخدمون عناصر من أكثر من نموذج وفقًا للحاجة. في السياق الفلسطيني، أشارت مؤسسة ACT إلى اعتمادها بشكل أساسي على النمط **التيسيري** في تدريب الوسطاء المجتمعيين مع إتاحة المجال لتجربة عناصر من التقييمي والتحويلي أيضًا، بهدف تطوير نموذج محلي هجين يناسب الثقافة الفلسطينية ويحترم معايير حقوق الإنسان والعدالة. عمليًا، يستطيع الوسيط أن **يكيّف نمطه** أثناء العملية؛ فمثلًا قد يبدأ بجلسات تيسيرية ثم إذا تعقدت الأمور يلجأ لتقييم محايد لبعض النقاط لتيسير الاتفاق.

١٠. أخلاقيات الوساطة

أخلاقيات الوساطة هي مجموعة القيم والمعايير السلوكية التي يجب أن يلتزم بها الوسيط وجميع المشاركين في العملية لضمان نزاهتها ونجاحها. تعتبر الأخلاقيات المهنية ضمانة أساسية لبناء الثقة في عملية الوساطة وإعطاء الأطراف الطمأنينة الكافية للانخراط في الحوار الصادق. فيما يلي أبرز الجوانب الأخلاقية في ممارسة الوساطة:

- **السرية وحماية الخصوصية:** ذكرنا السرية كمبدأ للوساطة، وهي أيضًا واجب أخلاقي صارم. على الوسيط احترام سرية المعلومات المتبادلة حتى بعد انتهاء الوساطة. ولا يجوز له استخدامها لمصلحة شخصية أو إفشاؤها للغير. كما ينبغي اتخاذ إجراءات لحفظ أي مستندات متعلقة بالوساطة في مكان آمن. هذا الالتزام الأخلاقي يشجع على الصراحة ويمنع تسريب ما قد يضر بسمعة أو مصالح الأطراف خارج نطاق الحل.
- **الحياد وتجنب تضارب المصالح:** حيادية الوسيط ليست مجرد تقنية، بل هي التزام أخلاقي بأن يكون وسيطًا لجميع الأطراف بنفس القدر. فعلى الوسيط الإفصاح عن أي علاقة أو مصلحة قد تُثير شبهات تحيز لأي طرف قبل بدء الوساطة. فإن كان هناك **تضارب مصالح** فعلي أو محتمَل (مثلاً معرفة سابقة مقربة بأحد الأطراف، أو مصلحة مالية غير مباشرة في نتيجة النزاع)، ينبغي عليه التنحي عن المهمة أو على الأقل إعلام الأطراف صراحةً وترك القرار لهم بقبوله من عدمه. كما يجب على الوسيط الامتناع أثناء الوساطة عن قبول أي هدايا أو وعود منفعة من أي طرف. والنزاهة الشخصية للوسيط وشفافيته في هذا الجانب أمر جوهري للحفاظ على ثقة جميع الأطراف فيه.
- **احترام إرادة الأطراف وحقهم في القرار:** من القيم الأخلاقية المحورية ألا يضغط الوسيط على الأطراف لقبول حل لا يرغبون به. يجب صون **مبدأ الطوعية** في جميع الأوقات؛ فإن شعر الوسيط أن طرفًا ما يتعرض لضغط غير مبرر أو وقع تحت إكراه أثناء الوساطة (مهما كان مصدره)، عليه معالجة الأمر فورًا. يتضمن ذلك أيضًا حق الطرف في الانسحاب من الوساطة متى شاء؛ فلا يحاول الوسيط إجباره على الاستمرار بحجة "لقد قطعنا

شوطًا طويلًا" مثلًا. وكذلك لو توصّل الأطراف لحل يبدو للوسيط أقل من المتوقع لكنه مقبول لهما، فعليه احترام قرارهما. الوساطة تتمحور حول الأطراف، ودور الوسيط الأخلاقي هو حماية حريتهم في تقرير مصير نزاعهم.

- **عدم استغلال العملية لتحقيق مصالح شخصية:** على الوسيط أن يتفادى قطعياً استخدام موقعه كوسيط لتحقيق مصلحة له أو لطرف ثالث على حساب أحد الأطراف. فعلى سبيل المثال، سيكون من غير الأخلاقي أن يُلمّح الوسيط لأحد الأطراف بأنه يستطيع مساعدته في قضية أخرى مقابل تنازل في هذه الوساطة. أو أن يستغل معلومات سرية علمها خلال الوساطة في عقد صفقات خارجية. الالتزام الأخلاقي يوجب تجنب أي سلوك يمكن أن يُفسر كاستغلال للثقة الممنوحة للوسيط.
- **التزام الحياد حيال القانون والعدالة:** رغم أن الوساطة ليست محكمة قانونية، على الوسيط أن يحرص أخلاقيًا ألا تُستخدم وساطته لتمرير اتفاقات مخالفة للقانون أو تنتهك حقوق الآخرين (مثل اتفاق على أمر غير مشروع). إن استشعر أن الحل الذي توصل إليه الأطراف غير قانوني أو غير قابل للتنفيذ واقعيًا، يجب أن ينبّههم بشكل مناسب أو حتى يرفض الاستمرار لتوثيقه. على سبيل المثال، لو اتفق طرفان في وساطة تجارية على ترتيب يتهرب من دفع الضرائب المستحقة أو يخالف تنظيمات رسمية، لا يصح للوسيط ببساطة أن يغض الطرف؛ بل عليه إما توضيح تبعات ذلك أو الانسحاب من اعتماده. كذلك إذا لاحظ الوسيط أن الاتفاق مجحف جدًا بحق طرف ضعيف (رغم موافقته الظاهرية نتيجة ضغط ما)، فواجبه الأخلاقي إثارة النقاش حول عدالة الاتفاق. الحياد هنا لا يعني السماح بحدوث ظلم بين، بل الموازنة بين احترام إرادة الأطراف وبين عدم التواطؤ في ظلم واضح.
- **الالتزام بقوانين الدولة وقواعد المهنة:** يتوجب على الوسيط الالتزام بأي قوانين أو لوائح تنظيمية تخص عملية الوساطة في نطاق عمله. ففي الدول التي لها تشريعات تخص الوساطة (كفلسطين لو أُقر قانون الوساطة المتوقع)، يصبح على الوسيط اتباعها كجزء من سلوكه الأخلاقي. كما أن العديد من المنظمات المهنية الإقليمية والدولية لديها **مدوّنات لقواعد السلوك للوسطاء**. احترام هذه القواعد هو معيار للحكم على مهنية الوسيط. وتشمل عادةً ما ذكرناه من سرية وحياد وكفاءة وغيرها، إضافةً إلى إجراءات محددة لضبط سلوك الوسيط. على المشاركين في الدورة إدراك أن الوساطة مهنة لها أخلاقياتها المتعارف عليها، وأن الالتزام بها ليس مجرد مثالية بل هو لضمان مخرجات موثوقة وعملية عادلة.

بالخلاصة، تُمثّل الأخلاقيات في ممارسة الوساطة **أساسًا لتحقيق تسوية منصفة وعادلة للنزاعات**. الحفاظ على هذه المعايير الأخلاقية العالية أساسي لتعزيز الثقة والاحترام والفعالية في الوساطة. فمتى شعر الأطراف أن الوسيط ملتزم بأخلاقيات المهنة - حافظًا لأسرارهم، محايدًا بينهم، حريصًا على مصالحهم جميعًا - ازداد اطمئنانهم للعملية، مما ينعكس إيجابًا على استعدادهم للانخراط والتوصل لاتفاق. لذا على كل وسيط (حالي أو مستقبلي) أن يراجع نفسه باستمرار ويتعلم من التجارب ويسترشد بآداب المهنة، لأن سمعته وثقة الناس به تُبنى عبر مواقفه الأخلاقية قبل كل شيء.

١١. أمثلة وسيناريوهات محلية من فلسطين

لفهم تطبيق ما سبق من مفاهيم بشكل عملي، نستعرض فيما يلي بعض الأمثلة الواقعية أو المستوحاة من الواقع في فلسطين، والتي توضح **كيف تُستخدم الوساطة في حل النزاعات المحلية** بمختلف أنواعها:

- **مثال ١ – وساطة أسرية في خلاف زوجي:** زوجان من القدس (لنسمهما رائد وروان) تفاقمت بينهما الخلافات بسبب ظروف معيشية وضغوط العمل، حتى فكّر كلاهما بالطلاق. نشب شجار حاد بينهما أدى إلى انقطاع التواصل فترة من الزمن، وتدخل الأهل بشكل زاد التوتر. قرر الزوجان في نهاية المطاف اللجوء إلى مركز وساطة مجتمعية لمحاولة حل النزاع كخيار أخير قبل البدء بإجراءات الطلاق. خلال جلسات الوساطة، تمكن كل منهما من سماع الآخر في وجود الوسيط الذي ضمن جوًا آمنًا ومنضبطًا. عرضت الزوجة شعورها بعدم دعم زوجها لطموحها المهني، فيما شرح الزوج قلقه من إهمال بعض شؤون البيت. بواسطة أسئلة الوسيط وتوجيهه للنقاش، تبيّن أن جوهر الخلاف هو سوء فهم لتوقعات كل منهما من الآخر وليس عدم محبة أو احترام. اقترح كل طرف حلولًا وسطى: فالزوجة أبدت استعدادًا لتنظيم وقتها بين العمل والبيت بشكل أفضل، والزوج تعهّد بمساندتها في عملها وعدم مطالبتها بتركه. كما اتفقا على وضع ميزانية مشتركة تساعدهما ماليًا بدل الاتهامات المتبادلة حول الإنفاق. في النهاية، توصّل الطرفان إلى **اتفاق مكتوب** بمواصلة الحياة الزوجية وفق تفاهمات جديدة، وتحديد جدول لمتابعة تنفيذ ما اتفقا عليه (مثلاً جلسة نقاش شهرية). هذا الاتفاق أعاد الاستقرار لعائلتهما وحال دون تفككها، بفضل استثمار فرصة **الوساطة الأسرية** لتحويل النزاع إلى حوار بناء بدل المعركة القضائية.
- **مثال ٢ – وساطة تجارية بين شركتين:** نشب نزاع تجاري بين شركتين في رام الله: الأولى شركة طباعة كبرى، والثانية شركة توريد أجهزة ومعدات. الخلاف كان حول آلة طباعة حديثة استوردتها شركة التوريد لصالح شركة الطباعة، حيث ادّعت شركة الطباعة أن الآلة معطلة ولا تطابق

المواصفات وتطالب بتعويض أو استبدال، بينما رأت شركة التوريد أنها سلّمت الآلة حسب العقد وأن الخلل من سوء الاستخدام. تصاعد التوتر بين الطرفين وهددت شركة الطباعة باللجوء للقضاء والمطالبة بتعويضات كبيرة. وحرصًا على السمعة التجارية والعلاقة المستقبلية، اتفق مديرا الشركتين على تجربة **الوساطة** عبر مؤسسة محلية لحل النزاعات قبل أن يتحول النزاع إلى دعوى في المحكمة. تم تعيين وسيط متخصص في النزاعات التجارية، وقبل بدء الجلسات تأكد من توقيع اتفاق وساطة يتعهد فيه الطرفان بالسرية وبالنظر في التسوية بحسن نية. خلال الوساطة، عرضت كل شركة روايتها التقنية والمالية للمشكلة بمساعدة مستشاريها. قام الوسيط بدوره بتحليل المعطيات وساعد الطرفين على التركيز على مصالحهما المشتركة: فشركة الطباعة تريد تشغيل آلتها لتحقيق أرباح، وشركة التوريد تريد سمعة جيدة واستمرار العلاقة التجارية. بعد جلسات نقاش وعصف ذهني، ظهر حل **إبداعي** يرضي الطرفين: وافقت شركة التوريد على تزويد شركة الطباعة بآلة طباعة جديدة مطابقة للمواصفات خلال شهر، مع تحملها تكاليف الشحن والتركيب، وفي المقابل قبلت شركة الطباعة أن تدفع جزءًا من ثمن الآلة الجديدة (كفرق مواصفات) وأن تتنازل عن مطالبة التعويض عن فترة توقف الآلة القديمة. كما اتفق الطرفان على عقد صيانة مجاني للآلة لمدة سنة ضمانًا لرضا شركة الطباعة. هذا الحل الوسط صاغه الوسيط في اتفاق تفصيلي وقّعه الطرفان وأُغلق النزاع. بفضل هذه **الوساطة التجارية**، تجنب الطرفان معركة قضائية طويلة ومكلفة، وحافظا على علاقة العمل بينهما. وأشارت الشركتان لاحقًا إلى أنه لولا الوساطة لما توصلا لهذا الحل المرن الذي حفظ مصالحهما المشتركة.

- **مثال ٣ – وساطة مجتمعية عشائرية في نزاع محلي:** في إحدى قرى الضفة الغربية، وقع شجار مؤسف بين أفراد من عائلتين كبيرتين أثناء حفل زفاف، مما أدى إلى إصابات جسدية وخسائر مادية وأثار حالة احتقان في البلدة. تدخل وجهاء القرية على الفور لإيقاف تطور الخلاف، ونجحوا في إعلان **عطوة** (هدنة عشائرية) لمدة ثلاثة أيام تهدأ فيها النفوس. خلال هذه الفترة، تشكّلت لجنة إصلاح من مخاتير وشخصيات اعتبارية، وعُيّن عدد منهم كوسطاء بين العائلتين. بدأت **عملية وساطة عرفية** تخللتها اجتماعات منفصلة لكل عائلة للاستماع إلى مطالبها وتطييب خاطرها، ثم اجتماعات مشتركة بحضور كبار كل طرف تحت إشراف الوسطاء. ركز الوسطاء على ترميم العلاقة وضمان عدم تجدد العنف، فطرحوا عرف "القضوة" (الاعتذار العلني) من المعتدين، ودفع تعويضات عن الأضرار الطبية والمادية. بعد مفاوضات مطولة توصلت اللجنة إلى **صلح عشائري شامل:** تضمن تقديم العائلة المعتدية اعتذارًا رسميًا في ديوان العائلة الأخرى، والتزامها بدفع مبلغ مالي كتعويض وفق العرف، وتعهد الجميع بنبذ أي أعمال انتقام مستقبلية. ووقّع وجهاء العائلتين على وثيقة الصلح التي شهد عليها أهل البلدة. هذا السيناريو يبيّن كيف تم استخدام **الوساطة المجتمعية التقليدية** بنجاح لنزع فتيل نزاع كاد يتحول إلى صراع طويل الأمد. **الوسطاء هنا لعبوا دورًا مزدوجًا كوسطاء وكحُكّمين عرفيين**، مستفيدين من احترام المجتمع لتقاليد الصلح، وفي النهاية حققوا الهدف الأسمى وهو إعادة السلم الأهلي وحفظ العلاقات بين العائلات. مثل هذه الحالات تتكرر في المجتمع الفلسطيني، وتشكل ركيزة في حل الكثير من الإشكالات خاصة في المناطق الريفية ومخيمات اللاجئين حيث النفوذ للعادات. واليوم هناك توجه لدمج هذه الآليات مع مبادئ الوساطة الحديثة، بحيث يتم تدريب الوجهاء على بعض مهارات الوساطة المحايدة وضبط النزاع ضمن إطار قانوني أيضًا لتحقيق أفضل النتائج للجميع.

هذه الأمثلة العملية توضح أوجه متعددة لتطبيق الوساطة في فلسطين. سواء كانت الوساطة حديثة تجري في مراكز الوساطة المتخصصة، أو وساطة تقليدية في ديوان عشائري، فإن الجوهر واحد: **حل النزاع بالحوار والتوافق بدلًا من الخصومة والفرض.**

رأينا كيف استطاعت الوساطة في المثال الأسري أن تنقذ عائلة من الانفصال، وفي المثال التجاري أن تحفظ شراكة وتجنب خسائر، وفي المثال العشائري أن تمنع فتنة وتحقن الدماء. وهنا تتجلى قيمة ما تقدمه الوساطة من مفاهيم ومبادئ؛ فالوساطة ليست مجرد نظريات، بل أداة عمليّة عند استخدامها بمهارة وحكمة تؤتي ثمارًا ملموسة في واقع حياتنا ومجتمعنا. الوساطة بثقافتها وقيمها هي دعوة لجعل الحل بالتراضي هو القاعدة، والعنف هو الإستثناء – وهي ثقافة نحن بأمسّ الحاجة لتعزيزها في فلسطين لضمان مستقبل أكثر انسجامًا وعدالة للجميع.